

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GREICE KARINA FEDRIGO BAJERSKI

QUALIDADE NO PROCESSO DE VENDAS DE INSUMOS PARA INDÚSTRIAS
DE MÓVEIS.

CURITIBA
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GREICE KARINA FEDRIGO BAJERSKI

QUALIDADE NO PROCESSO DE VENDAS DE INSUMOS PARA INDÚSTRIAS
DE MÓVEIS.

Artigo apresentado como trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão da Qualidade da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Eduardo Pécora Junior.

CURITIBA
2013

QUALIDADE NO PROCESSO DE VENDAS DE INSUMOS PARA INDÚSTRIAS DE MÓVEIS.

Greice Karina Fedrigo Bajerski¹

José Eduardo Pécora Junior²

RESUMO

Uma empresa iniciante e com quadro reduzido de funcionários pode também iniciar ações para melhoria da qualidade. A empresa de estudo deste artigo demonstra que mesmo trabalhando somente com serviço de venda há um grande fluxo de informações e processos que demandam organização, padronização e controle, para que erros e falhas de diversos tipos sejam evitados. Além disso, seus clientes de relação *business to business* são exigentes, e é necessário buscar soluções que irão assegurar que os requisitos principais sejam alcançados no nível desejado pelo cliente, através do estabelecimento de um programa de qualidade. São sugeridas aqui ações para adaptar o processo de vendas desta empresa ao foco da satisfação do cliente.

Palavras-chave: Vendas, Qualidade, Serviços, Móveis, Cliente.

1. INTRODUÇÃO

O consumo de móveis vem aumentando nos últimos anos seguindo o ritmo acelerado da construção civil em todo o país.

Com um maior consumo, as indústrias de móveis têm ampliado sua produção, fato possível de se constatar em pólos moveleiros do Sul como Arapongas e Bento Gonçalves, nos quais várias fábricas ampliaram seus parques fabris. Dados do Ministério do Desenvolvimento indicam que nos últimos dez anos o setor cresceu mais de 200%, e hoje existem cerca de 15 mil indústrias no setor e um faturamento de aproximadamente 30 bilhões de reais.³

¹ Formada em Engenharia Industrial Madeireira pela Universidade Federal do Paraná.

² Professor Orientador, Doutor em Administração, professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

³ Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Acesso em 25.11.2012.
<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=317>

Com este aumento na produção, os fornecedores atuais da indústria não conseguem por vezes atender toda a demanda, resultando em oportunidades para novos fornecedores.

As indústrias de móveis como quaisquer outros clientes buscam fornecedores com quem possam construir parcerias de longo prazo, e para isso exigem rapidez, pontualidade, qualidade, preço, comprometimento, entre outros requisitos.

Para atender tais requisitos é essencial ter controle das informações dos clientes e conhecer suas necessidades. Além da qualidade de fato, que é a qualidade do produto em si, averiguada em fábrica, é necessário atender também a qualidade de percepção, que é aquela que o consumidor enxerga. Esta última qualidade possui fatores que vão além do que o produto em si.

O objetivo deste artigo é identificar quais fatores além do produto tangível em si, são importantes para o cliente que compra insumos para a indústria moveleira. Através da identificação destes pontos serão sugeridas ações para iniciar a implantação de um sistema de gestão da qualidade na empresa de estudo.

Afinal, segundo DENTON (1990), se uma organização obtém a satisfação dos seus clientes, ela obtém mais do que dinheiro; obtém o tipo de lealdade dos clientes que é a espinha dorsal de empresas bem-sucedidas.

A empresa de estudo, que será tratada aqui como empresa Alfa, é filial de um grupo multinacional com fábricas em quatro continentes, atuando há décadas no mercado internacional.

A filial brasileira foi instalada há cerca de um ano, e consiste em uma revenda dos produtos fabricados pelas indústrias instaladas em outros países. Contou inicialmente com contratação de um gerente de operações e dois vendedores. Seus produtos são diferentes tipos de revestimento para superfície de móveis e seu mercado de atuação é ramo de indústrias moveleiras.

Não possui estrutura física local. Contabilidade, armazenagem e transportes são terceirizados, e os funcionários trabalham geralmente de casa ou diretamente nos clientes.

Embora a matriz e as outras filiais tenham seus programas de qualidade, a filial brasileira não mantém ou conduz nenhum até o momento.

Neste artigo as diferentes fases da pesquisa são abordadas, sendo a seção dois relativa à abordagem do problema, a seção três destinada à revisão da bibliografia pertinente ao tema, a quarta seção explicitando a metodologia utilizada, e finalmente a apresentação de dados e conclusões finais são demonstradas nas seções cinco e seis respectivamente.

2. ABORDAGEM DO PROBLEMA

2.1. Caracterização do problema

Quais iniciativas são necessárias para assegurar a qualidade do serviço de vendas da empresa Alfa, de acordo com as expectativas de seus clientes?

2.2. Objetivo Geral de Estudo

Avaliar o processo de vendas atual e propor melhorias que atendam aos requisitos específicos dos clientes do segmento moveleiro.

2.3. Objetivos Específicos

- Avaliar o processo atual de vendas da empresa Alfa.
- Identificar através de pesquisa as necessidades do cliente.
- Propor soluções para padronização e controle das etapas do processo de vendas, visando à garantia da qualidade deste serviço.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Sistemas de Qualidade

A implantação de um sistema de qualidade tem como maior objetivo padronizar as atividades que afetam a qualidade final dos produtos ou serviços

fornecidos pela empresa, e ainda disponibilizar ferramentas que permitem avaliar a sua eficácia, visualizar problemas existentes, e obter melhorias contínuas.

A padronização, que é o primeiro passo para um sistema de qualidade, promove benefícios no dia-a-dia das empresas pois organiza e agiliza os processos, sendo assim a base para a implantação da qualidade.

Para CAMPOS (1992), a padronização deve ser vista dentro das empresas, como algo que trará melhorias em qualidade, custo, cumprimento de prazos, segurança, etc. Observa ainda que a grande causa dos problemas nas empresas é ter pessoas executando uma mesma tarefa de formas diferentes. Padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi acordado. Ou seja, padronização consiste em estabelecer um padrão e em utilizá-lo.

E no início da implantação, como decidir por quais processos iniciar? Segundo CUNHA (2011), Thurston tem uma definição para qualidade que deixa bem clara a necessidade da consideração da opinião do cliente. Afirma que “qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas”. Para este autor o grande juiz da qualidade é o cliente, que tem a palavra final, não tecnólogos ou tecnocratas da empresa. Logo o início consiste entre outras atividades, em entender o que o cliente precisa.

LAS CASAS (1997) afirma que a sequência mais comum de preparação para melhorar a qualidade, após a definição dos objetivos empresariais é:

- Pesquisa
- Mudança cultural
- Marketing Interno
- Treinamento
- Comunicação

O primeiro item, a pesquisa, pode ser feita com concorrentes, funcionários, gerentes e como principal objetivo com clientes. No caso de uma empresa nova

como a Alfa, pode-se aplicar a clientes potenciais, que já utilizam fornecedores similares.

Há diversas formas de se conduzir essa pesquisa, as mais comuns seriam: conduzir entrevistas, elaborar questionários, ou até mesmo através de uma observação mais profunda.

No caso de questionários, LAS CASAS (1997) destaca que é importante ter um objetivo estabelecido quanto às informações que se deseja obter, portanto necessitam de um propósito, planejamento, procedimentos, processamento (compilação dos resultados) e propagação (divulgação dos resultados).

Com estes resultados de pesquisa, tanto externa como interna, a empresa consegue visualizar mais facilmente os problemas de qualidade e pontos de partida para implantação de melhorias.

3.2. Qualidade em serviços

Segundo LAS CASAS (1997), percebe-se que os objetos de comercialização são uma combinação de tangíveis e intangíveis que variam de proporcionalidade, no exemplo desta empresa de estudo podemos separar da seguinte forma:

Tangível – o produto em si;

Intangível – o processo de venda.

Nesta empresa como o produto já vem elaborado e com qualidade verificada pela fábrica, é importante trabalhar na parte intangível, o processo de venda em si, que seria, portanto, considerado um serviço.

Segundo Albrecht, em citação de LAS CASAS (1997), a qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.

Albrecht, citado novamente por LAS CASAS (1997), estudou várias empresas americanas, e constatou que as líderes de qualidade têm:

- Percepção extraordinária dos clientes
- Estratégia empresarial voltada para os valores do cliente
- Compromisso com a qualidade em todos os níveis

- Aprimoramento contínuo dos produtos e processos
- Administração por fatos e *feedback*.

Estas empresas que investem na qualidade e são focadas nos seus clientes, possuem crescimento médio anual e crescimento em seus lucros muito superior em relação a empresas que não são voltadas ao cliente. LAS CASAS (1997) afirma que existe um diferencial percentual entre estas empresas que está representado na Tabela 1 abaixo:

Perfil da empresa	Crescimento médio anual	Crescimento nos lucros
Orientada ao cliente	10%	12%
Não orientada ao cliente	0%	1%

Tabela 1. Crescimento comparativo entre empresas orientadas e empresas não orientadas ao cliente.

Estes números demonstram claramente que investindo no conceito de qualidade no serviço ao cliente, o retorno por parte do mesmo é muito maior.

3.3. O Processo de Vendas

Para TEIXEIRA et al. (2004), mesmo com todos os esforços de modernização das empresas por meio de processos de reengenharia e *downsizing*, a área de vendas foi a que menos ou quase nenhum reflexo recebeu. Segundo os autores, a estrutura e o processo de vendas têm hoje o formato básico existente antes da aplicação do marketing direcionado pelo mercado.

Este formato do processo de vendas é geralmente muito focado em metas e resultados, tanto que a grande maioria de literatura sobre o tema aborda como alcançar e controlar estes valores. Por isto mesmo, vê-se pouca ênfase na questão da qualidade do atendimento ao cliente, e em como o fidelizar através do serviço.

LAS CASAS (2011) afirma que o vendedor hoje passa a ser um assessor de seus clientes e o departamento de vendas torna-se um prestador de serviços.

De acordo com esta visão, mais ajustada ao alto nível de exigência dos clientes atuais, contata-se a necessidade de maior dedicação em procedimentos

para atingir essa qualidade de serviço. De acordo com dados estatísticos, demonstrados por TAKEDA (1992) apenas 20% das ações do vendedor são responsáveis por 100% dos resultados. Os outros 80% de suas ações não funcionam pois há mal planejamento, falta de treinamento, entre outras causas.

Quando um vendedor conhece e segue o procedimento operacional dentro de suas tarefas é possível produzir melhorias contínuas no processo de vendas. TAKEDA (1992) afirma que a diferença entre um vendedor produtivo e um improdutivo reside no padrão de seu procedimento operacional.

3.4. Qualidade em vendas

Segundo CAMPOS (1992) com a padronização podem ser alcançados os seguintes resultados na área de vendas:

- “- Diminuição ou eliminação dos erros e confusões operacionais e entendimentos equivocados;
- Possibilita a compreensão das reais expectativas dos consumidores;
- Possibilita o atendimento e a solução de solicitações diversas e contribui para a elevação do nível de atendimento;
- Possibilita a quantificação dos diversos parâmetros comerciais;
- Simplifica as atividades e possibilita o aumento da produtividade;
- Permite a condução e extensão do programa de educação a todos os funcionários;
- Diminui o nível de estoque dos produtos;
- Diminui os ônus e encargos relativos à garantia da qualidade e armazenamento;
- Possibilita a racionalização das embalagens;
- Possibilita a racionalização dos transportes;
- Permite maior especialização e especificidade das vendas
- Permite a condução de cobranças de forma planejada e balanceada;
- Permite maior contato e intercâmbio com os clientes, aprofundando os laços de relacionamento.”

Logo, através da padronização, controle e monitoramento, é possível alcançar vários benefícios, que vão além daqueles observados e direcionados ao cliente, influenciando também a produtividade nas atividades cotidianas da empresa.

4. METODOLOGIA

O delineamento de pesquisa adotado neste trabalho é de natureza exploratória com abordagem predominantemente qualitativa. Pesquisas exploratórias, conforme Gil (1999) são aquelas realizadas com o propósito de obter uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o mesmo.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa. RICHARDSON (1999) afirma que as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.

Para Vergara (2003) pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, resumindo material acessível ao público em geral, forma esta de estudo que também foi utilizada neste artigo.

4.1. Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi obtida durante entrevistas, através de questões abertas, e as respostas foram compiladas nos tópicos similares correspondentes.

É importante ressaltar que a pesquisa tem por objetivo avaliar a qualidade e problemas do serviço de venda e não do produto vendido em si. Este estudo foi conduzido desta forma pois a empresa em questão não possui processo produtivo no Brasil, trabalhando com produtos importados, e os serviços de contabilidade, armazenamento e transporte da empresa são terceirizados.

Foram feitas pesquisas com dois públicos-alvos e focos diferentes: clientes potenciais e vendedores e gerentes da empresa.

4.1.1. Clientes potenciais

Aproveitando a oportunidade de visitas a vários clientes potenciais para apresentação da empresa Alfa, que é iniciante no mercado, foram feitas questões abertas buscando entender quais tipos de serviços estes esperam dos seus fornecedores e quais dificuldades enfrentam através das seguintes questões:

- Quais são os requisitos mais importantes no relacionamento com o fornecedor?
- Quais os problemas mais comuns dos fornecedores atuais?

4.1.2. Vendedores e Gerentes

Apesar do pouco tempo de trabalho, menos de um ano, e de haver um quadro reduzido de funcionários, estes foram questionados quanto às fases do processo de vendas e a possíveis falhas que encontraram neste período.

- Quais são as etapas do processo de vendas? Quais são as mais críticas para sucesso do fechamento?
- Quais falhas existem no sistema atual de trabalho?

5. APRESENTAÇÃO DE DADOS

5.1. Pesquisa Externa

A primeira pesquisa foi feita com 40 clientes potenciais, e suas respostas foram classificadas e contabilizadas de acordo com seu contexto (cumprimento de prazos, flexibilidade, comunicação, confiança, segurança, etc.).

Após esta compilação inicial, foram descartadas as respostas que não atingiram 10% do total de respostas, ou seja, que não foram citadas por pelo menos quatro clientes diferentes. Sendo assim, são apresentadas abaixo somente as respostas com participação igual ou superior a este valor, visando assim focar nos itens principais e suas soluções.

- a) Quais são os requisitos mais importantes no relacionamento com o fornecedor?
 - Cumprimento de prazos = 50% (20 de 40 respostas);

- Flexibilidade na negociação = 22,5% (9 de 40 respostas);
- Facilidade e rapidez na comunicação 15% (6 de 40 respostas).
- 5 respostas foram descartadas dos resultados por apresentarem participação menor que 10%.

b) Quais os problemas mais comuns dos fornecedores atuais?

- Atraso de entregas 75% (30 das 40 respostas);
- Demora na comunicação 15% (6 das 40 respostas).
- 4 respostas foram descartadas dos resultados por apresentarem participação menor que 10%.

5.2. Pesquisa Interna

Já na pesquisa com funcionários da empresa Alfa foi obtida a descrição da sequência de fases do processo de vendas abaixo, e foram destacados em negrito as etapas consideradas como críticas para o sucesso de uma venda:

Executor	Etapas	Ação
Vendedor	1	Primeiro contato com cliente potencial para agendamento da visita
	2	Primeiro contato e agendamento de visita: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da empresa • Identificação das necessidades do cliente
	3	Elaboração proposta ao cliente
	4	Obtenção do retorno do cliente
	5	Fechamento do negócio ou apresentação de nova proposta

Tabela 2. Etapas do processo de vendas.

Os funcionários também foram questionados sobre falhas ou pontos de melhorias necessárias nestas etapas críticas, e os pontos em comum citados pelos gerentes e pelos vendedores foram:

- Quanto à apresentação da empresa:
 - Falta de apresentação padrão, indisponibilidade de amostras.

- Quanto à identificação das necessidades do cliente:

Falta de ficha ou sistema para organização das informações dos clientes.

Informações de visitas não são registradas em documento acessível a todos os funcionários, ficando somente nas anotações do vendedor.

- Quanto ao fechamento:

Não há acompanhamento do número de propostas enviadas e fechamentos, ou no caso de não fechamento, das causas de recusas.

Cruzando os dados das duas pesquisas, é possível verificar que podem ocorrer falhas decorrentes da falta de organização das informações principalmente.

Um fator competitivo desta empresa frente a seus concorrentes pode vir a ser o cumprimento do prazo de entrega, já que é o mais requisitado pelos clientes e menos atendido pelas outras empresas. Porém como cumprir prazos se a comunicação é falha quanto às informações do cliente? Da mesma forma como responder rapidamente um cliente se não possui as informações claramente acessíveis?

Além disso, é possível verificar que o conhecimento do gerente fica limitado ao que o vendedor lhe diz, pois não há repasse organizado de informações. Ou seja, em caso de ser necessária a ausência ou até substituição do vendedor as ações de vendas em andamento ficariam inicialmente paradas.

É certo do ponto de vista da flexibilidade de negociação, requisito importante para o cliente, que a autonomia do vendedor é um ponto positivo, mas suas decisões e resultados de negociações devem ser organizadas de forma que mais pessoas possam as conhecer.

Outro ponto a se ressaltar é a falta de apresentação padrão da empresa, que pode ocasionar um desconhecimento por parte do cliente de todas as suas opções, um problema claro de comunicação.

No fim do processo, após todas as etapas da venda desta empresa, o ideal é chegar ao fechamento de um pedido. Porém na hipótese de recusa da proposta, que lições para melhoria futura podem ser aprendidas se não houver registro da quantidade de propostas, recusas e motivos?

Vistos tais problemas relacionados à pesquisa, são sugeridos alguns passos para alcançar a satisfação do cliente mediante seus requisitos.

5.3. Proposta de trabalho

O primeiro passo recomendado seria definir procedimentos para os pontos críticos diante das duas visões: interna (dos funcionários) e externa (clientes potenciais). É importante que a elaboração dos procedimentos seja feita por funcionários e gerentes em conjunto.

De acordo com a pesquisa e conclusões tiradas tais procedimentos são de grande importância para solucionar os problemas atuais:

- Apresentação da empresa a novos clientes:

Procedimento definindo as informações mínimas que a apresentação deve conter, e materiais de amostras que devem ser apresentados.

Os funcionários em conjunto devem definir quais produtos são mais importantes e atraentes, e definir que estes devem sempre ser apresentados numa primeira visita.

- Ficha do cliente:

Devem constar informações básicas de cadastro do cliente, mas também outras como: forma e frequência de contato preferido (visando estabelecer uma boa comunicação), itens consumidos, volumes, resumo de cada nova visita, prazos de entrega habituais, formas de pagamento.

Isso irá permitir que qualquer outro funcionário possua acesso às principais informações para se manter uma boa comunicação com o cliente.

- Proposta de venda:

Esta deve seguir uma numeração para controle posterior, deve exigir que o vendedor confira prazo de entrega e disponibilidade antes do fechamento da proposta.

- Controle das propostas de venda:

Após envio e retorno por parte do cliente este registro irá conter a referência à proposta assim como o motivo para tal. Desta forma a

empresa pode analisar periodicamente se as causas são as mesmas - como preço por exemplo, e providenciar medidas para sanar o problemas.

Tais procedimentos podem ser descritos em um único documento como um Manual de Vendas. Ainda, observando que a execução em si de todas as etapas do processo de vendas é realizada pelo vendedor, tal documento poderia ser nomeado como Manual de Qualidade do Vendedor. Este Manual deveria incluir, além disso, as características necessárias desse vendedor como: perfil, conhecimento, e treinamento necessário para desempenho da função.

Após a definição destes procedimentos o próximo passo seria a implantação seguindo as fases de adaptação para mudança cultural, treinamento e início do uso.

Diante de um número tão reduzido de funcionários, a mudança cultural, um dos maiores obstáculos enfrentados em qualquer programa de qualidade, torna-se mais fácil de ser enfrentada e acompanhada diretamente pelo gerente. O gerente pode atuar monitorando durante a implantação se os procedimentos estão sendo cumpridos, porém o ideal é que todos participem e controlem a implantação da qualidade na sua rotina de trabalho, principalmente pelo fator do vendedor ser geralmente um funcionário mais autônomo.

É importante definir uma periodicidade de monitoramento destas informações. Desde o início será importante que todos se reúnam para averiguar o andamento de tais procedimentos, buscando adaptações e melhorias.

Ainda como base para melhorias seria altamente recomendada a criação de uma pesquisa de satisfação para os futuros clientes, com avaliação dos itens de serviço considerados essenciais pelos próprios (Prazos de entrega, Comunicação, e Negociação), a com investigação de outros requisitos que possam vir a se tornar importantes para o cliente.

Após a padronização de procedimentos, treinamento, e o uso efetivo dos mesmos é importante que a empresa mantenha as reuniões periódicas para analisar as informações obtidas em registros - como do monitoramento de propostas, para buscar soluções e melhorias contínuas no processo de vendas, mantendo assim o sistema de qualidade sempre vivo na empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada com os clientes potenciais mostrou que as indústrias do ramo moveleiro têm alguns fornecedores de qualidade, porém possui também fornecedores que não lhes atendem em todas as suas necessidades. Essa dificuldade provavelmente se originou no fato do crescimento rápido da indústria e de seus fornecedores estarem em alguns casos despreparados.

Identificando as adaptações necessárias atualmente para padronizar as atividades de vendas da empresa de estudo, a empresa adquire maior conhecimento de seus processos e controle, entendendo assim o nível de qualidade das expectativas e necessidades dos futuros clientes.

Durante o processo de implantação, e também posteriormente, o gerente deve mostrar alto nível de comprometimento com as mudanças para que os funcionários atuais e futuros também se comprometam com o sistema de qualidade.

Ressalta-se ainda a importância do papel do vendedor que é quem efetivamente faz contato com os clientes. Para que o objetivo da empresa de prestar um serviço de vendas de qualidade seja sempre mantido é importante que cada vendedor seja selecionado criteriosamente para assegurar sua adequação à cultura da empresa, e, além disso, seja treinado suficientemente para utilizar as rotinas e procedimentos existentes de qualidade, e compreender que suas responsabilidades estão além das metas e faturamento.

Aos poucos se constata que a antiga ideia de que bom setor de vendas, ou o bom vendedor, “vende qualquer produto a qualquer um” não funciona mais. Isto ocorre pois o cliente sabe cada vez mais o que quer e precisa. Além disso, os consumidores possuem atualmente uma oferta de produtos muito parecidos ao seu alcance, já que as características e a qualidade do produto podem ser copiadas pelos concorrentes. Por isso a melhor forma de diferenciação e fidelização do cliente é durante a prestação de serviços, neste caso, durante a própria venda.

REFERÊNCIAS

- Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis. Disponível em:
<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=317>
acessado em 25/11/2012.
- CAMPOS, V.F. **Qualidade Total: Padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUNHA, J.C. **Apostila de Modelos de Gestão da Qualidade I**. Curitiba: UFPR-CEPPAD, 2011.
- DENTON, D.K. **Qualidade em Serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Pearson Brasil, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos práticos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAS CASAS, A. L. **Técnicas de Vendas: como vender e obter bons resultados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MOURA, J.; ROCHA, A.; COSTA, S. Gestão pela excelência: análise setorial no prêmio de qualidade do estado do Rio de Janeiro para micro e pequena empresa. **Revista Cadernos de Administração**. Macaé: v.1, n.2, dez/2008.
- RICHARDSON, R.J... (et al). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, A. **Qualidade em vendas I: atendimento profissional na venda interna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TAKEDA, J. **Kaizen em vendas: metodologia inovadora de melhorias contínuas em vendas**. 2ª Ed revisada e ampliada. São Paulo: STS, 1992.

TEIXEIRA, E...(et al). **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.